**Aula de 22-04-2010**

**Sumário:** A teoria da tomada decisão de Herbert Simon: da maximização à optimização, desta à decisão satisfatória. O estabelecimento de objectivos nas organizações e projectos.

Projecto e planeamento: conceito, dimensões e princípios. Análise de 'stakeholders'.

**Apontamentos da Aula:**

Conceito de empresa: às vezes definimos empresa como a unidade produtiva que tem como objectivo máximo o lucro. É esquecido o ponto-chave que é a longevidade que é pretendida para a empresa.

A questão que se coloca a todo o empresário é que há outros objectivos, e como é que a estrutura de recursos humanos ajuda a empresa a obter a sua longevidade.

Apesar de haver uma espécie de grande teoria da maximização do lucro, sendo este o objectivo central privado, não se pode esquecer que há dois outros objectivos a alcançar: a longevidade e a motivação dos recursos humanos. Pode haver conflito entre objectivos e para alcançar a sobrevivência é necessário que o grupo “vista a camisola”.

O conceito de empresa tem vindo a evoluir, porque a empresa não vive num núcleo fechado, pode controlar alguma coisa, mas controla muito pouco o ambiente exterior imediato e muito menos o ambiente externo mais distante (as leis, regulamentos, impostos, taxas de juro, etc.).

O desejável será admitir que estamos em condições difíceis de mercado, sob conjuntura económica pouco favorável, assim não podendo chegar ao máximo lucro, mas ao óptimo ou até mesmo ao lucro “razoável”, “satisfatório”.

**A teoria da tomada decisão de H. Simon**

Racionalidade Limitada

O que é uma decisão racional? É aquela que se elege, entre várias possíveis, tendo-se conhecimento das consequências resultantes das várias opções possíveis. Acerca da questão a decidir há várias opções alternativas.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Opções | Consequências  Incerteza | | | | | | | |
| A | a1 | a2 | a3 | a4 | a5 | a6 | an-1 | an |
| B | b1 | b2 | b3 | b4 | b5 | b6 |  |  |
| C | c1 | c2 | c3 | c4 | c5 | c6 |  |  |
| D | d1 | d2 | d3 | d4 | d5 | d6 |  |  |
| E | e1 | e2 | e3 | e4 | e5 | e6 |  |  |

MIO: Matriz de ignorância óptima

Tem que se escolher a opção mais racional de todas. A nossa racionalidade é rodeada de muita incerteza, que não controlamos, havendo consequências que não podemos prever sequer. Se se estudar acerca do futuro do projecto, aprendendo, por exemplo, com o que já foi feito por outros, se investirmos tempo e recursos podemos afastar de certo modo alguma incerteza. No entanto a racionalidade não tem só a ver com as consequências de opções conhecidas, pode estar relacionada com novas opções inicialmente impensadas, ou que são “inventadas” e “inovadas”, assim aumentando as opções disponíveis. A matriz amplia-se às opções D e E.

Em Portugal, amiúde, é apenas o oito e o oitenta, não há debate, somos muito fechados. Não conseguimos ver outras opções, era necessário alargar a matriz para que a nossa racionalidade aumente e afaste a incerteza o mais possível.

A certa altura temos que tomar uma decisão e ela é racionalmente “limitada”, isto porque não conhecemos todas as consequências dela advenientes e não alargamos o leque de opções (D e E), nem analisamos as consequências daí resultantes.

Nós não somos capazes de processar uma comparação entre 10 variáveis, por exemplo. A nossa capacidade mental também ela é limitada. Temos que reduzir o número de opções para conseguirmos chegar a uma solução. **A nossa racionalidade é muito (muito) limitada**.

Projecto:

A dificuldade de definir objectivos. Para o mesmo período de tempo, para a mesma actividade pode haver vários objectivos.

Como as empresas são mutáveis há uma redefinição de objectivos.

-conflito de objectivos

-distintos em organizações semelhantes

-objectivos transformáveis (dinâmica de objectivos)

-dissolução de objectivos

-mudança de escala

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| S | M | A | R | T |
| Especifico | **Mensurável** | **Alcançável** | **Razoável** | **Tempo** |

No entanto há objectivos que não são coincidentes enquanto empresa ou defensor do grupo e os seus objectivos individuais. Há interligação entre objectivos, não se podem afastar os objectivos como se fossem independentes uns dos outros.

Planeamento:

O planeamento é um exercício democrático, ou não, com todas as consequências que daí advém.

Planear **com** ou planear **para**?

A abertura é muito importante, o planeamento é uma acção que pode ser controlada e gera nova informação e ajuda a melhorar e devemos usá-la em projectos seguintes. Todo e qualquer planeador deve ter a percepção de que o poder está presente. A política vai limitar /influenciar negativa ou positivamente o quadro de planeamento.